

1. はじめに

「違い」を作って競争を優位に展開していくのが、競争戦略のエッセンスである。ところが企業の戦略は企業ごとに異なっており、しかも一見すると、非常に複雑であるようにも見える。しかし、競争相手と違いを作るという点においては、どの戦略も同じなのである。要はどこで違いを作るのかの問題なのである。

このように考えると、競争戦略にはいくつかのタイプがあるということが分かる。この章では、代表的な競争戦略のタイプについて説明していくことにしよう。

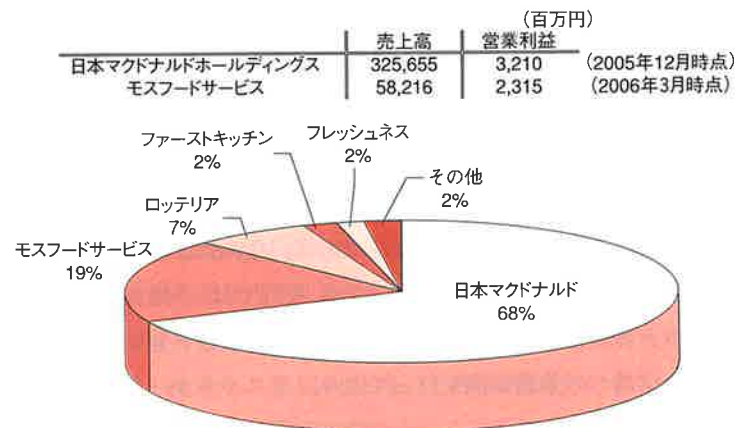
2. ケース：マクドナルドとモスバーガー

すっかり日本の食文化にもなじんできた感のあるハンバーガー。おそらく皆さんも一度は食したことがあるにちがいない。それにともない、日本のハンバーガーチェーン業界も拡大の一途を辿ってきた。その中でも代表的なのが、「マクドナルド」（日本マクドナルド）と「モスバーガー」（モスフードサービス）である。とくにマクドナルドは、外食産業全体でも、売り上げナンバーワンに輝くトップチェーンである。一方のモスバーガーもマクドナルドには及ばないものの、ハンバーガーチェーンではマクドナルドに次ぐ業界第二位の座を確保している。

ところが、この両者の戦略は非常に異なっている。別の言い方をすれば、ウリとなる部分がまったく違うのである。

マクドナルドは、どちらかという、「手軽さ、安さ」をウリにしている。最近では減ってきたが、店舗数は依然として業界ナンバーワンであり（3774店舗：2004年12月時点）、しかも店舗の多くは繁華街に位置していることが多い。そのため気軽に足を運びやすいという特徴がある。また注文してからも、たい

【図6-1 ハンバーガーチェーン市場のシェア (2004年度)】



出所：日経産業新聞『市場占有率 2006年版』日本経済新聞社、2005年。各社ホームページを参考に作成。

ていは1分もしないうちに商品が手渡される。以前は、作り置きという手法をとってこれに対応していたが、注文してから調理を始める「メイド・フォー・ユー」というシステムに変更してからも、このスピードを維持している。しかし、マクドナルドといえば、何よりもその驚くべき価格の安さである。これまでも「サンキュー（390円）セット」「サブロク（360円）セット」「パリュセセット」などつねに業界を引っ張る低価格路線を打ち出してきたが、何よりも業界の度肝を抜いたのが、それまで一個130円であったハンバーガーの価格を半額の65円にまで引き下げた「ウィークデスマイル」プログラムであった。その後も低価格路線は続き、一時は59円ハンバーガーを実現するにまでいった。

一方のモスバーガーは、こうしたマクドナルドの低価格路線には追随せず、多少値段は高くとも「おいしさ」にこだわった戦略をとってきた。モスバーガーは創業から、作り置きはせず、たとえ、受け渡しまでの時間がかかろうとも、鮮度を重視するために、注文を受けてから1つ1つ調理を始める「バイオーダー方式」を採用してきた。また素材にもこだわっており、現在では全店

舗において出来るだけ農薬や化学肥料に頼らない方法で育てた野菜と、牧草だけで育てられた牛を使用した肉を使っている。そのため他のチェーンと比較すると、ハンバーガー1つ220円と、相対的に高い価格となっている。その代わりに、メニューには、おいしさにこだわりを見せたものを並べている。たとえば、2003年以降販売を開始した、「ニッポンのバーガー匠（たくみ）」シリーズは、厳選された高級食材を用い、調理時間が10分を超えるなど、素材や調理方法に徹底的なこだわりをみせた高級バーガーである。中には1つ1000円もするものもあったにもかかわらず、高い評判をえた。最近では、「緑モス」と称して、レストラン並みの高品質メニューを、ゆったりとした落ち着いた快適な空間で食せるような店舗への業態転換を行っており、モスバーガーならではのこだわりを強めている。

3. 何を武器に競争するのか

競争戦略論の大御所ともいえるハーバード大学のマイケル・ポーター教授によると、競争に勝ち抜くための「違い」とは、基本的には相手よりも「安く作る」か「機能や品質で違いを作る」かのいずれかであるという。

相手よりも安く作る、あるいは機能や品質で違いを作ることが、なぜ競争の武器になるのか。あたり前の話にも聞こえるが、改めてその点を考えることにしよう。

今、仮に平均的な販売価格が100円、それを作るための費用（コスト）が70円であるAという製品があったとしよう。この場合、Aを販売することによって得られる儲け（利益）は一個あたり30円である。

もし、ある企業が、Aを20円安い50円で作ることができたとしたら、どのようなメリットがあるだろうか。販売価格を変えないのであれば、1個販売するにつき、従来よりも20円多い儲けをえられることとなる。また、儲け幅は従来どおりにしておき、代わりに販売価格を他社よりも安い80円に設定するならば、今まで以上の販売数が期待できそうである。

一方、別の企業が、同じAであっても、他の企業のものよりもずば抜けて性能のよいものを作ったとしたらどうであろうか？ 仮に販売価格を150円にしても顧客が欲しがるとなれば、さらにコストを20円余計にかけたとしても、1個あたりの儲けは今まで以上に拡大する。また、価格を今までどおりにするならば、1個あたりの儲けは減るものの、より多くの販売個数が期待できる。

このように、相手よりも「安く作る」、あるいは「機能や品質で違いを作る」という戦略は、それがうまく機能した場合、他社以上の、利益の拡大か、売り上げの拡大が期待できる。そしてポーターは前者の戦略を「コスト・リーダーシップ戦略」、後者を「差別化戦略」と呼んだ。またコスト・リーダーシップ戦略をとるにしても、差別化戦略をとるにしても、それを特定のセグメントだけに集中的に行う戦略を「集中戦略」と呼んだ。ポーターによると、いずれの企業の戦略も、基本的にはこれら3つの戦略のどれかに含まれるとしている。この分類に従えば、マクドナルドの戦略は、「コスト・リーダーシップ戦略」、モスバーガーの戦略は「差別化戦略」であることが分かる。以下、こ

【図6-2 3つの基本戦略】

		戦略の有利性	
		顧客から特異性が認められる	低コスト地位
戦略ターゲット	業界全体	差別化	コストリーダーシップ
	特定セグメントだけ	集	中

出所：マイケル・E・ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、p.61。

の3つの基本戦略をもう少し詳しく見ていくことにしよう。

4. コスト面での違い

繰り返しになるが、「コスト・リーダーシップ戦略」とは、競争相手よりもとにかく「安く」作ることを目的とした戦略である。リーダーシップという言葉からも、業界でナンバーワンの低コストを目指したものであることがわかる。いずれにせよ、コストの安さで「違い」を作ろうとする戦略である。しかし、ここで注意しなければならないのは、販売価格の安さで「違い」を作ろうとするのが、「コスト・リーダーシップ戦略」ではないということである。極端な話、販売価格だけを下げようとするならば、赤字覚悟で極端に安い価格をつけることも可能である。そうではなく、同じ低価格にするにしても、あくまでもその裏づけとなる低コスト化が実現されているのが、コスト・リーダーシップ戦略である。もっともコスト・リーダーシップ戦略をとる企業は、低コスト化した分を価格に還元する傾向が強く、低コスト化と低価格化の両方を実現していることが多い。

では、コスト・リーダーシップ戦略をとる企業はどのようにして低コスト化を実現するのであろうか。人件費の安い海外で生産する、広告費を切り詰める、安い原材料を探してくる、流通経路を短くする、など様々にコストを切り詰める方法が考えられる。その中でも代表的なのが、大量に生産したり、大量に販売したりすることによって得られる低コスト化である。この点をマクドナルドの事例を通して理解していくことにしよう。

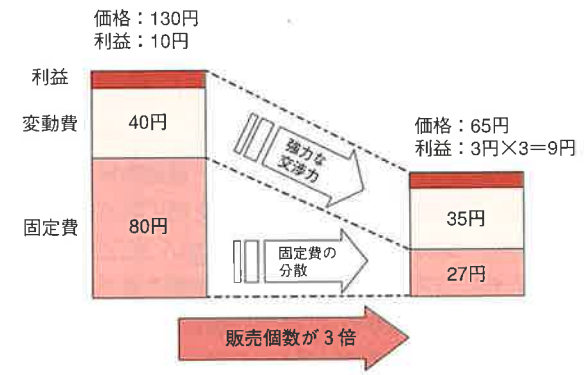
今仮に、ハンバーガー一個あたりの販売価格が130円、それを作るためにかかる費用(コスト)が120円であったとしよう。そのうちパン、肉、タマネギなどの材料費を一個あたり40円とする。では残りの80円は何かというと、ハンバーガーを作るために必要なその他の費用である。例えば、ハンバーガーを作り、販売するためには、当然人が必要であり、アルバイトや正社員を雇うための人件費がかかる。またマクドナルドの場合、店舗販売の形態をとっているた

め、店舗賃貸料がかかってくる。さらに大々的にテレビや雑誌、広告などで宣伝しているため、広告宣伝費もかかってくる。ちなみにこれらの費用は、販売個数が増えようが減ろうが、基本的には金額が一定であるため(例えば10個売ろうが、30個売ろうが、店舗賃貸料は一定である)、「固定費」と呼ばれる。この固定費の総額を販売個数で割れば、一個あたりの費用として導き出される。つまり残りの80円はこの固定費のことである。ちなみに材料費は、基本的には、作る量に応じて変化していくため(例えば、2倍の量作れば材料費も単純に2倍かかる)、「変動費」と呼ばれる。

さて、ここでハンバーガーの値段をかつてマクドナルドが行ったような半額の65円に設定したとしよう。こうした状況の中でマクドナルドはどのようにして利益を出していったのだろうか。普通に考えれば、一個あたり110円のコストがかかるため、65円で売れば、45円の赤字が出ると想像されるだろう。しかし、販売価格を65円にすれば、今まで以上の販売数が期待できる。3倍売れたとしよう。実際、65円での販売を始めた直後には販売数は3倍を超え、ピーク時には8倍を記録したといわれる。そうすると1個あたりのコストはどうなるか。単純に固定費は3分の1の27円になる。

くわえて、販売数が増えれば1個あたりの材料費も安くなる。もともとマク

【図6-3 利益構造の変化】



出所: 浅羽茂・山田尚史「日本マクドナルド」上田隆穂編『ケースで学ぶ価格戦略・入門』有斐閣、2003年、p.24を参考に著者加筆修正。

ドナルドは、世界中の原材料価格をリアルタイムで把握し、最も安いところから購入できる、グローバル・パーチェシング (Global Purchasing : 世界購買) と呼ばれるシステムを作り上げており、他のメーカーと比較しても格段に安い材料費を実現していたといわれている。それに比べて、販売個数を増やすことができれば、それだけ原材料の調達に際しても、値引き交渉を有利に進めることができる。

その結果、仮に材料費を5円引き下げることができれば、材料費35円、固定費27円の合わせて62円までコストを引き下げることができる。それによって1個あたりの利益は、3円と利益率ともども減少するが、3倍売れるわけだから、 $3 \times 3 \text{円} = 9 \text{円}$ と、130円で販売していた当時の利益 (10円) とほぼ同等の利益を得ることができる。もちろん、これが4倍あるいは8倍でも販売数が増えれば、それだけ利益は増えることになる。

こうした例からも分かるように、価格を引き下げても、大量に生産・販売することができれば、それ以上にコストを引き下げることが可能になる。こうしたコスト削減効果のことを、「規模の経済 (economy of scale)」という。コスト・リーダーシップ戦略においては、非常に重要な条件となる。規模の経済を

コラム1

経験効果

規模の経済以外に、大量生産することで低コスト化をもたらす要因がもう1つ存在する。数多くの製品を作り続けることによって、作り手の経験が蓄積され、安く作るための様々なコツや工夫を学んでいく。「経験効果」といわれるものである。ある分析では、「累積生産量 (経験量) が2倍になるにつれて、製品の単位あたりのコストが20~30%の割合で低下する」ということが明らかにされている。規模の経済とともにコスト・リーダーシップ戦略を支える重要な要因である。規模の経済が、「一度に100個作るよりも200個作るほうが、1個あたりのコストは安くなる」という効果であるのに対し、経験効果は、「100個目よりも150個目、150個目よりも200個目のほうが、安く作ることができる」というものである。

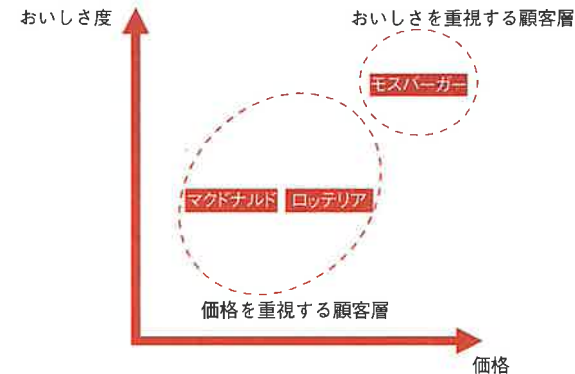
実現するためには、当然、圧倒的な販売量・生産量を確保しなければならない。そのため、コスト・リーダーシップ戦略は、業界で最大のシェアを持つ企業がとる戦略であるとも言われている。

5. 製品・サービス面での違い

一方、コスト面で「違い」を作るのではなく、製品やサービス面で「違い」を作り出そうとするのが差別化戦略である。差別化のポイントは、さまざまにある。製品の機能、品質、デザインで差をつけることもあれば、配送サービスや保証、アフターサービスなどサービス面で差をつけることもある。また製品のブランド自体が差別化の要因になることもよくある。たとえば、ルイヴィトン、シャネル、グッチ、エルメスなどといった、いわゆる高級ファッションブランドは、世界的にも知名度が高く、その名前だけでも十分な競争力を持つブランドである。

いずれにせよ、価格以外の面で、自社ならではの違いを作っていくのが差別化戦略である。もし、そうした違いが独自性の強いものであり、しかも顧客の関心を強く引くものであれば、例え、高い価格で販売したとしても、顧客の支持を得る可能性は高い。実際、モスバーガーも「おいしさ」という違いを作り

【図6-4】ハンバーガーチェーン市場における各社のポジショニング



上げることによって、多少高い価格設定であったにもかかわらず、一定のニーズを取り込むことができた。

この点を図6-4を用いて説明してみよう。図6-4は、味と価格という二つの軸から、ハンバーガーチェーン業界を描き出したものである。味と価格は、消費者がハンバーガーを買うに当たって重視する代表的な選考基準である。また点線の楕円は消費者の分布（需要の分布）を表したものである。ちなみにこの位置づけはあくまでも相対的なものである。この図からは、明らかに「ロッテリアとマクドナルド」よりも「モスバーガーとマクドナルド」の方が離れた位置関係にあるのが分かるであろう。この位置関係は、各チェーン間の「違い」の大きさでもある。そして、この位置関係が近ければ近いほど（すなわち違いが小さいほど）、両者は激しい競争関係にあり、逆に遠ければ遠いほど（すなわち違いが大きいほど）、ある種の棲み分けができてきている状態である。

実際、マクドナルドの低価格路線に追随したロッテリアは、激しい価格競争に巻き込まれた結果、その直後赤字に転落してしまった。逆に、モスバーガーは、価格以外で明確な違いをすることによって、マクドナルドとの直接競争を回避し、マクドナルドよりも高い利益率を達成することができた。

このように競争相手との間に明確な違いを作り上げることができれば、少なくともその部分において競争を優位に展開していくことができる。しかし、ここで注意しなければならないのは、その違いとは、あくまでも顧客が「違い」と認識できるものであり、なおかつ、顧客が価値を認めるようなものではなくてはならないということである。自分ではウリになりそうだと思って違いを作ったとしても、それが自社や競争相手にしか分からないものであれば、それは競争の武器にはならないのである。

6. 顧客ターゲット面での違い

コスト・リーダーシップ戦略にせよ、差別化戦略にせよ、競争戦略を考えるに当たっては、ある程度、ターゲットとする顧客を絞らなければならない。例

【ラッキーピエロ本通店外観】



(提供 (有)ラッキーピエログループ)

【ラッキーピエロ本通店店内】



(提供 (有)ラッキーピエログループ)

えば、マクドナルドなら、手軽さや安さに価値を求める顧客、モスバーガーなら、とにかくおいしさに価値を見出す顧客、という具合にである。しかし、それをとにかく徹底して、ごくごく限られた範囲で、コストなり品質なりで違いを作ろうとするのが、集中戦略である。特定の顧客に特化する、特定の地域に

特化するなどである。集中戦略の狙いは、競争の舞台を限定することで、特定のターゲットのニーズを十分に満たすとともに、経営資源を有効活用し、効果的・効率的な戦いをすることである。

集中戦略の例としては、北海道函館市に拠点を持つ「ラッキーピエロ」があげられる。ラッキーピエロは、全12店舗が函館市内に集中する函館限定のハンバーガーチェーンである。一日の平均来店客数は一店舗当たり400人と、地元では大変な人気を誇る。人気の秘密は、店舗の造りからサービス、メニューに至るまでの、その個性的な姿である。店舗のデザインは12店舗すべてで異なり、エルヴィス・プレスリーをテーマにアンティークな雰囲気をかもし出す店もある。壁一面にポッティチェリの絵が描かれている店もある。メニューも特徴的で、「チャイニーズチキンバーガー」「くじら味噌カツバーガー」などの人気メニューから、「土方歳三ホタテバーガー」「北海道ジンギスカンバーガー」など地元ゆかりのあるメニューまで、大手チェーンには見られないラインナップを取り揃えている。しかも1個の大きさが通常の倍はあろうかというボリュームである。しかし品質に対するこだわりは強く、ハンバーガーに用いる肉は、一切冷凍物を使わず、野菜も無農薬の地場産を使うことが多い。調理も注文を受けてから行い、「できたてのアツアツ」を提供することをモットーにしている。また注文時に顧客の名前を聞き出し、受け渡し時にその名前と呼んだり、顧客のアイデアを積極的にメニューに取り込んだりするなど、顧客との距離が近いのも特徴的である。

大手チェーンは、店舗を全国に多数展開していることから、どうしても効率化や標準化といったことを重視する。そのため、どの地域であろうと、店舗やサービス、メニューに変わり映えはない。しかし、ラッキーピエロは函館という一部の地域に特化することで、大手チェーンではマネのできない、特徴的できめ細かいサービスを実現することができたのである。

7. おわりに

戦略のトレードオフ

以上で、代表的な競争戦略のタイプを見てきた。繰り返しになるが、基本的には、相手よりも「安く作る」か、「品質や機能面で違いを作る」か、そのいずれかが競争のための武器となる。

ところで、こういうと次のように思う人がいるかもしれない。すなわち、「両者を追求すれば、より効果的ではないか」と。確かに、品質もよく、しかも低価格であれば、言うことはない。しかし、ちょっとイメージして欲しい。モスバーガーの商品を、マクドナルド並みの価格で提供できるだろうか。通常、**品質とコストは、トレードオフにあるといわれている**。トレードオフとは、一方を追求しようとするれば、もう一方が犠牲になる関係のことである。すなわち、品質や機能を追求しようとするれば、それだけコストがかかり、逆にコストを下げようとするれば、品質を落としたり、機能を減らしたりしなければならないということである。それでも「あそこの会社はいいものを安く提供している」というような評判はそれなりに聞くものである。しかし、おそらくは、徹底的にコスト削減を目指した場合や、徹底的に品質にこだわった場合と比べれば、コストも品質も劣るであろう。確かにすべての消費者が、価格か品質かというように極端な選好を持つわけではなく、両者のバランスをうまくとった製品が顧客の支持を受けることも多い。しかし、一つ間違えれば、いまいち個性に欠ける中途半端な製品としてしか見られない恐れもある。

では、「低価格な商品ならびに高品質・高機能な商品を両方扱えばよいではないか」とも思うかもしれない。確かに、そうしたラインナップを扱った企業は少なくない。しかし、これもまた、いくつかの理由で難しい場合がある。たとえば、高級ブランドを謳っている企業が低価格の商品を扱うことは、ブランドイメージを考えると非常に難しい。また顧客に商品を提供する仕組み、ある

いは従業員の能力という視点から考えても、両立は難しいケースがある。たとえば、モスバーガーに、商品を注文してから1分で渡せるようなサービスを要求したとしても、モスバーガーのシステムはそれに対応できるものではない。仮にそうしたシステムを別途組み込もうとしても、店舗スペースは限られているし、従業員の負担も大きくなる。そうした状況でサービスを行っても中途半端なものになる可能性は高い。かつてマクドナルドも、従来の低価格路線に平行して、高級バーガーを出したことがあった。しかし、他社との違いも中途半端なままに打ち切りになった経緯があった。

いずれにせよ、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に追及することは難しく、仮にそれを行ったとしても中途半端な結果になる可能性が高い。競争戦略の基本が、他社との違いを作ることであるならば、その違いを鮮明に打ち出し、顧客がはっきりと認識できるような形にすべきなのである。

コラム2

競争と協調の戦略

競争に勝ち抜いていくためには、他社との違いを作り出すことが必要である、と一般には考えられている。しかし、必ずしもそうとはいえないケースもある。その一つが規格を巡る競争である。たとえば、最近の例では次世代DVDを巡る規格争いがある。ソニーや松下電器が推奨する「ブルーレイ・ディスク」規格と東芝、NECなどが推す「HD DVD」規格。両陣営が互いに覇権を目指して争っている。

自社の支持する規格が標準となれば、何かと都合のよいことが多い。そのため、企業が自社オリジナルの規格を強く推し進めたいと思うのも当然なことである。しかし、その規格に誰も賛同しなければ、結局規格自体が廃れることになってしまう。そのため、規格を標準にしていくうえでは、他社との協調という側面が必要になってくる。もちろん、一方で、その規格内では協調した相手との製品レベルでの競争が待っている。規格を巡る競争では競争と協調という2つの側面を考慮に入れなければならないのである。

考えてみよう

1. マクドナルド以外に、コスト・リーダーシップ戦略をとっている企業を探してみよう。同時にその企業がコストを引き下げられる理由についても調べてみてください。
2. 企業間の競争では、ある部分において、しばし過剰ともいえるような競争が展開されることがある。例えば、製品の小型軽量化競争、家電における過剰ともいえるような機能・性能競争。なぜ、こうしたことが起こりうるのかを考えてみてください。
3. 集中戦略の弱みを考えてみてください。

参考文献

- 上田隆穂編『ケースで学ぶ 価格戦略・入門』有斐閣、2003年。
 マイケル・E・ポーター（土岐坤；小野寺武夫；中辻万治訳）『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。
 「ライバル企業が訪れる店」『日経トレンディ』2006年10月号。

次に読んで欲しい本

- マイケル・E・ポーター（竹内弘高訳）『競争戦略論I』ダイヤモンド社、1999年。